зации на каждом из этапов инвестиционного цикла. Данные представлены в табл. 3.

Таблица 3

Стоимость нематериальных активов ОАО «Северсталь» в 2009 – 2011гг. – всего / созданных на самом предприятии (тыс. р.)

Наименование показателя	На 31.12.2011	На 31.12.2010
Всего НМА / созданных на предприятии	52 508/52 383	44 661/44 536

2010: $K_s = 0{,}997$;
2011: $K_s = 0{,}998$.

Таким образом, уровень инновационно-инвестиционной активности ОАО «Северсталь»:

2010: $K_t = (0{,}02301 + 0{,}41173 + 0{,}0997) \cdot 100\ \% = 53{,}44\ \%$;
2011: $K_t = (0{,}02458 + 0{,}0336 + 0{,}0998) \cdot 100\ \% = 15{,}8\ \%$.

Исходя из полученных данных, уровень активности предприятия на текущий момент можно характеризовать как минимальный. При этом в 2010 г. предприятие обладало средним уровнем активности. Ухудшение показателя связано с уменьшением суммы принятых к использованию НИОКР при увеличении расходов на разработки. Ресурсный и статистический компоненты находятся на достаточно высоком уровне, но направленность ресурсов далека от целей инновационности. Предприятию требуется делать большую ставку на НИОКР и получение от них более эффективного результата.

Литература

1. *Баранова, И.В.* Методические подходы к оценке инновационной активности и инновационного потенциала вуза / И.В. Баранова, М.В. Черепанова // Новосибирская инновационно-инвестиционная корпорация «НОВИНКОР». – URL: http://novinkor.com/biblioteka/innoworld/71-inno-active.html.
2. *Баранчеев, В.П.* Управление инновациями: учебник / В.П. Баранчеев, Н.П. Масленникова, В.М. Мишин. – М., 2011.
3. *Васильцов, В.С.* Теоретические аспекты оценки развития инновационного потенциала / В.С. Васильцов // Вестник Череповецкого государственного университета. – 2012. – № 4 (42). – Т. 1. – С. 42 – 46.
4. Инновационная деятельность в России в 2007 году. – URL: http://www.gks.ru/bgd/regl/b08_04/IssWWW.exe/Stg/10/1-innovac.htm.
5. *Фатхутдинов, Р.А.* Инновационный менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – СПб., 2011.

УДК 658.7.07

З.М. Магрупова, Д.Ф. Иванов

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЗАКУПКАМИ НА РЫНКЕ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО МАШИНОСТРОЕНИЯ

Исследованы проблемы эффективного построения закупочной деятельности предприятия на основе совершенствования снабжения с позиций рационального использования поставщиков, складских помещений, информационного обеспечения и других составляющих. Освещены особенности закупочной деятельности предприятий черной металлургии, которые оказывают влияние на стратегию управления закупками. Представлены этапы разработки стратегий закупок на крупном металлургическом предприятии.

Управление закупками, снабжение, закупочная деятельность, предприятия черной металлургии, закупочные процессы, категорийный подход, разработка стратегии.

The problems of effective development of the company's purchasing activity have been investigated on the basis of improving the supply from the view point of rational usage of suppliers, warehousing, informational support, etc. The features of purchasing activity of metallurgical companies have been considered that influence the strategy of managing purchases. The stages of developing the purchasing strategies for a large metallurgical company have also been presented.

Managing purchases, supply, purchasing activity, metallurgical company, purchasing processes, category approach, strategy development.

За последнее время значимость закупок продукции и услуг производственно-технического назначения в деятельности промышленных предприятий существенно возросла. Из исключительно организационно-технической функции закупки превратились в функцию большой стратегической важности. Изучение проблемы эффективного построения закупочной деятельности предприятия значительно расширяет возможности совершенствования снабжения с позиций рационального использования поставщиков, складских помещений, информационного обеспечения и других составляющих.

Для закупочной деятельности предприятий черной металлургии характерны специфические особенности, которые оказывают влияние на стратегию управления закупками. Доля металлургии в промышлен-

ном производстве страны в последние года составляет 17 %, в то время как ее доля в основных фондах промышленности – 11 %, а в численности персонала – 9 % [2], [4], [6]. Большинство металлургических предприятий являются градообразующими и обеспечивают занятость сотням тысяч людей. Важнейшей составной частью отрасли является сталеплавильная группа, в которую входят 6 крупнейших предприятий. Особенностью логистической системы сталеплавильной подотрасли является высокая концентрация производства и централизация капитала: 73 % стоимости произведенной продукции и 69,9 % стоимости закупок ТМЦ приходится на 14 % общего количества предприятий отрасли [3]. 82 % капитала отрасли контролируется восемью юридическими лицами, шесть физических лиц владеют предположительно около 45 – 50 % стоимости предприятий отрасли [5]. На внутреннем рынке традиционно конкурируют ОАО «Северсталь», ОАО «НЛМК». ОАО «ММК» и «Уральская сталь» – в сегментах автомобилестроения, производства труб, машиностроения, и секторе строительства и металлопереработке по листовому прокату. В сегментах строительства, метизной отрасли, машиностроения лидирующие позиции занимают ОАО «ММК», ОАО «ЗСМК», ОАО «Мечел» и ОАО «НСММЗ» – по сортовому прокату. В экспорте конкурентами выступаю те же компании, а также некоторые компании Украины.

Рост металлургического производства в 2011 г. составил относительно 2010 г. 5,2 %. Объем производства в отрасли уже превысил результат 2008 г. – на 1,8 %, но на 3,5 % отстает от результата 2007 г. В настоящий момент отсутствуют показатели результатов деятельности за 2012 г., однако, руководители лидирующих компаний подтверждают положительную динамику производства в 2012 г., за исключением IV квартала 2012 г., в котором динамика производства начала ухудшаться. В частности, в октябре рост производства стали был почти нулевой, а в ноябре произошел спад почти на 5 % [1]. Тем не менее, кризисных явлений компании не прогнозируют и планируют сохранить темпы роста производства на уровне 2011 – 2012 гг.

Ввиду жесткой конкуренции предприятий с целью снижения себестоимости производства в процессе обеспечения их необходимыми ТМЦ и получения конкурентных преимуществ, появляется необходимость разработки стратегии закупочной деятельности. На данный момент большинство компаний черной металлургии используют традиционные методы закупок, тем самым не уделяют внимания расширенным возможностям оптимизации в данном направлении.

Более подробно закупочные процессы рассмотрены на примере одного из лидеров металлургической промышленности – ОАО «Северсталь». Главной целью закупочной стратегии компании является бесперебойное обеспечение предприятия ТМЦ, оборудованием и услугами в соответствии с требованиями заказчика и стандартов, а также сокращение издержек путем снижения общей стоимости закупок для осуществления операционной и инвестиционной деятельности. В целом расходы на приобретение товаров и услуг составляют до 70 % совокупных затрат компании, поэтому оптимизация закупок может обеспечить повышение прибыли. Соответственно, роль управления закупками во многом связана с идеей сокращения затрат. Это достигается, например, за счет получения скидок от внешних поставщиков или путем внедрения процедур, направленных на сокращение ненужных расходов, не предусмотренных сметой.

Традиционно, как и на других предприятиях черной металлургии, компания ОАО «Северсталь» придерживается следующей типологии закупок:

– сырьевые закупки: угли, ЖРС, металлолом, ферросплавы, энергоресурсы;

– проектные закупки: нестандартное оборудование и материалы для капитального строительства, строительные услуги;

– регулярные: стандартное оборудование, огнеупоры, материалы, запчасти, ГСМ, транспортные услуги, ремонтные услуги.

В настоящий момент стратегия закупок ОАО «Северсталь» формируется «матрицей принятия решения об оптимальном методе закупок», которая определяет метод закупок, исходя из стоимости и срочности закупаемых ТМЦ, не учитывая специфику закупаемого оборудования. Приведенные в данной матрице критерии не в полной мере создают возможности для совершенствования системы закупок.

Практика функционирования показывает, что существующая структура закупок не до конца раскрывает сущность этого процесса. Так, например, невозможна разработка единой стратегии закупок для процесса снабжения электротехнических устройств. Объясняется это тем, что данный процесс включает в себя функции снабжения как крупным, дорогостоящим оборудованием, требующим долгосрочного изготовления, а это влечет за собой необходимость заблаговременного планирования закупки, поиска эксклюзивных поставщиков, подготовки индивидуальных договоров и т.д., так и стандартным, менее дорогостоящим оборудованием, которое можно приобрести в короткие сроки и обеспечить неснижаемый остаток на складах поставщика, что требует разных подходов с точки зрения стратегии закупок. Таким образом, для определения списка категорий, в направлении которых следует выработать стратегии, необходимо более подробно определить структуру закупок или составить дерево подкатегорий существующей структуры, в данном примере – дирекции по снабжению и логистики.

В процессе исследования и изучения опыта работы зарубежных компаний в данной работе с целью оптимизации закупок предлагается так называемый категорийный подход управления закупками, который подразумевает разработку стратегии закупок по каждой определенной категории. В настоящий момент структура управления закупками ОАО «Северсталь» лишь частично отражает категорийный подход и имеет потенциал для ее функциональной оптимизации.

На начальном этапе разработки стратегий заку-

пок следует выделить наиболее затратные направления или категории быстрого эффекта (результат внедрения стратегии по которым будет виден в короткие сроки). Так, на примере Управления сырья и топлива ОАО «Северсталь» наиболее затратной категорией является процесс закупок ферросплавов и цветных металлов. Примерно 50 % затрат данного процесса приходится на закупки марганцовистых ферросплавов, соответственно, процесс анализа стоит начать именно с данной категории. Для определения категорий можно использовать следующий классификатор (рис. 1).

Первым шагом разработки стратегии должен быть процесс анализа и раскрытия детализированного профиля категории, в результате которого будет получена информация о графике и объемах закупки, исторической динамике цен, сложившемся портфеле поставщиков. Это позволит выявить факторы, влияющие на цену, требования заказчика к качеству, традиционные условия контрактов и прочую информацию, позволяющую оперировать в будущем в процессе обеспечения предприятия (концентрация рынка поставщиков, степень зависимости от поставщика, география производства).

На втором шаге необходимо провести детальный анализ рынка категории. Это позволит выяснить специфику рынка, понять модель ценообразования, определить силу спроса – предложения. Для объективной оценки баланса спроса и предложения необходимо определить положение покупателя по отношению к поставщику, для чего следует ответить на ряд вопросов (рис. 2).

При оценке силы спроса и предложения можно использовать балльные шкалы оценки спроса и предложения. На основании полученных данных по категории появляется возможность более объективно определить рычаги оптимизации закупок.



Рис. 1. Классификатор определения категорий процесса закупок

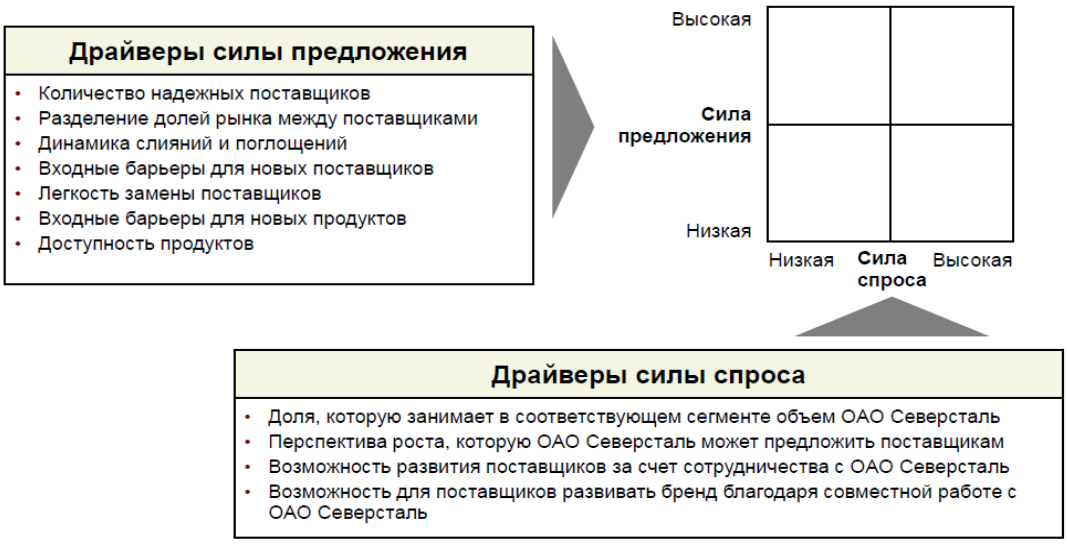


Рис. 2. Схема объективной оценки баланса спроса и предложения
для определения положения покупателя по отношению к поставщику

На третьем этапе необходимо приступить непосредственно к разработке стратегии закупок на основании полученных ранее статистических и аналитических сведений. На этом этапе определяется перечень целевых стратегий закупки и проводится оценка потенциала экономии.

В настоящий момент большинство компаний черной металлургии используют стандартный подход – разовые тендерные закупки, не учитывая при этом силу спроса-предложения компании. Однако более конкретно произвести выбор методов закупок позволяет, так называемая, шахматная доска закупок, разработанная аналитиками A.T. Kearney [7] (рис. 3).

Данная методика на основании силы спроса и предложения позволяет последовательно определить подходы для достижения результатов выбранной стратегии, что дает возможность выделить основные методы в ходе внедрения стратегии закупок (рис. 4).

Таким образом, категорийный подход к стратегии закупок позволит проанализировать организацию снабжения предприятий черной металлургии и выявить недостатки существующей системы снабжения, построить целевую модель снабжения на основе лучших практик, разработать новую организационную структуру, повысить прозрачность функции снабжения, разработать единые закупочные стандарты. Одним из основных достоинств такого подхода является гарантированный эффект, заключающийся не только во владении ситуацией относительно рынка, в рамках которого покупатель может получить дополнительные преференции от поставщика только за счет понимания ситуации на рынке и внутренних возможностей компании, но и за счет наладки внутренних процессов компании. Разработка стратегии

Рыночная власть производителей: Сильная			
Инновационный прорыв	Пересмотр спецификаций	Управление цепочкой создания стоимости	Партнерство по принципу разделения дохода
Управление рисками	Управление техническими данными	Планирование совместной деятельности	Партнерство по принципу разделения издержек
Совместные закупки	Управление коммерческой информацией	Проведение тендеров	Пересмотр ценообразования
Управление спросом	Консолидация объемов	Глобализация (сорсинг)	Целевое ценообразование
Рыночная власть производителей: Слабая			

Слабая — **Рыночная власть покупателей** — Сильная

Рис. 3. Выбор стратегии закупок с учетом рыночной власти производителей и покупателей

Рыночная власть производителей	A (Слабая)	B	C	D	E	F	G	H (Сильная)
8 (Сильная)	Инновации технических характеристик	Развитие инновационной сети	Оценка функциональности	Анализ спецификаций продукта	Реконфигурация цепочки создания стоимости	Разделение дохода с поставщиком	Разделение прибыли с поставщиком	Стратегический альянс
7	Оптимизация основных затрат	Проектирование с учетом стандартизации	Разборка продукта	Проектирование под производство	Ранжирование поставщиков	Управление экологическим воздействием	Партнерство по отдельным проектам	Закупка на базе инновационного потенциала
6	Вертикальная интеграция	Комплексное структурирование сделок	Покомпонентный анализ	Сравнительный анализ процессов	Совместное управление загрузкой мощностей	Целостное управление запасами	Концепция полного жизненного цикла	Совместное снижение затрат
5	Управление рисками непоставок	Законодательное лоббирование	Сравнительный анализ продуктов	Снижение уровня сложности	Сквозной процесс планирования закупок	Запасы, управляемые поставщиком	Развитие поставщика	Повышение конкурентоспособности поставщика
4	Закупочный союз	Консорциум по закупкам	Углублённый анализ затрат	Стандартизация	Процесс проведения тендера	Метод встречных предложений	Общая стоимость владения	Использование различий на рынках поставок
3	Аутсорсинг закупочной деятельности	Стратегия «мега-поставщика»	Управление основными данными	Прозрачность затрат	Анализ рынка поставщиков	Электронный аукцион	Сравнительный анализ цен	Снижение цены по элементам
2	Соблюдение норм и условий контрактов	Замкнутая система управления затратами	Консолидация поставщиков	Объединение закупок по поколениям продукта	«Производить или покупать?»	Географическая оптимизация закупок	Регрессионный анализ цен	Анализ факторов затрат
1 (Слабая)	Сокращение спроса	Управление контрактами	Объединение закупок по продуктовым линиям	Объединение закупок по активам	Закупки на глобальном рынке	Закупки в странах с низкой себестоимостью	Ценообразование на основе модели затрат	Определение технических факторов затрат

Рыночная власть покупателей

Рис. 4. Шахматная доска закупок A.T. Kearney [7]

позволит более точно определить матрицу компетенций сотрудников, рекомендации по мотивации поставщиков, а также разработать систему ключевых показателей службы снабжения для проведения оценки внедряемых категорийных стратегий.

Литература

1. Металлургия: тенденции и прогнозы. Вып. 5. – М., 2012.
2. Минпромторг России подводит итоги года в металлургии. – URL: http://www.metalinfo.ru/ru/news/39544
3. *Нестеров, О.В.* Интеграция процессов закупочной логистики в промышленном холдинге (на примере черной металлургии): автореф. дис. … канд. экон. наук / О.В. Нестеров. – Екатеринбург, 2004.
4. Об успехах и проблемах металлургического комплекса. – URL: http://www.rusmet.ru/news.php?act=show_news_ item&id=36719
5. Успехи и проблемы российской металлургии. – URL: http://www.metaltorg.ru/analytics/publication/index?id=1736
6. Экономика России. – URL: http://ru.wikipedia.org/wiki
7. A broader prospective on strategy development and formulation. – URL: http://www.atkearney.com/documents/10192/929e5ce9-3b49-4054-8a51-d8ac058af20c

УДК 08.00.05

Н.И. Морщинина
Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор Е.П. Панкратов

ОСОБЕННОСТИ СТАНОВЛЕНИЯ И СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ РЫНКА РИЭЛТЕРСКИХ УСЛУГ В СФЕРЕ ЖИЛЬЯ

В статье рассматриваются этапы формирования рынка риэлтерских услуг с начала 1990-х гг. Автором производится подробный анализ, характеризующий сегодняшнюю ситуацию в строительстве, а именно: в настоящее время риэлтерские организации вступают в новый этап развития, то есть отмечается резкий рост числа агентств, занимающихся риэлтерской деятельностью. Таким образом, создается очень жесткая конкуренция, формирующая качество услуг и ситуацию на рынке данного спектра услуг. Стоит заметить, что в настоящее время в крупных фирмах первенство отдается качеству услуг, а в мелких – ценам. Риэлтерские компании должны совершенствовать механизмы управления для того, чтобы закрепить свои конкурентные позиции на рынке.

Рынок недвижимости, рынок риэлтерских услуг, сделка, ипотечное кредитование, операции на первичном и вторичном рынках.

The article considers the stages of formation of the market of realtor services since the beginning of the 1990th. The author makes the detailed analysis characterizing a today's situation in construction that is now the realtor organizations enter a new stage of development. There is the growth of the number of agencies engaged in realtor activity. Thus, there is a competition forming the quality of services and the situation in the market of this range of services. It is worth noticing that the primacy is given to the quality of service in big companies, whereas the small one gives primacy to the prices. First of all the realtor companies have to improve the mechanisms of management to fix the competitive positions in the market.

Real estate market, market of realtor services, transaction, mortgage lending, operations in primary and secondary markets.

В настоящее время рынок недвижимости характеризуется увеличением в объеме и разнообразием видов сделок, а также усилением государственного регулирования и активным участием профессиональных риэлтерских организаций. Говоря о формировании рынка риэлтерских услуг, необходимо отметить, что с начала 1990-х гг. он в своем развитии прошел несколько этапов. Первый этап – первоначальное накопление и извлечение сверхприбылей, так как, в первую очередь, следует говорить о рынке жилья, т.е. о расселении коммунальных квартир, где каждый желающий добиться мгновенных результатов мог придти на рынок со своим или заемным капиталом. Известно, что количество собственников квартир увеличивалось, поэтому и спрос на услуги частных маклеров рос пропорционально. Но деятельность большинства посредников осуществлялась нелегально, поэтому через три года после начала процесса приватизации было введено лицензирование риэлтерской деятельности. Особенностью раннего этапа развития рынка вторичного жилья, который длился до конца 1994 г., во-первых, было отсутствие у риэлторов так называемых эксклюзивных договоров: сразу несколько фирм могли заниматься одной и той же квартирой, что негативно влияло на качество предоставляемых услуг. Во-вторых, комиссионные за услуги в большинстве случаев не декларировались, а включались в стоимость имущества. Все вышеперечисленные моменты и формировали непрозрачные правила игры участников рынка. Кроме этого, не стоит забывать, что в этот период рынок был абсолютно ненасыщенным информационно.

В 1995 – 1996 гг. больше половины риэлтерских фирм вынуждены были закончить свою деятельность, потому что именно в это время начал снижаться курс доллара, и как следствие – «обвал» цен на жилье.

1997 – 1998 гг. – второй этап, запомнившийся на-